

Aplicação do Modelo QVT de Hackman e Oldham em uma Cooperativa de Crédito no Norte Gaúcho

Application of Hackman and Oldham's QVT Model in a Credit Cooperative in North Gaucho

Patricia Piceti¹, Edio Polacinski², Rafaela Santos da Silva², Claudio Eduardo Ramos Camfield¹,
Luciane Dittgen Miritz ¹, Nedisson Luis Gessi^{3*}

RESUMO

Este estudo teve como objetivo a identificação e/ou preferência dos fatores de motivação e satisfação dos colaboradores de uma cooperativa de crédito do estado do Rio Grande do Sul (RS). A amostra foi composta por 104 colaboradores, onde dessa, obteve-se 55 respostas válidas. Para tanto, utilizou-se o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Hackmann e Oldham, através da análise dos seus fatores: dimensões essenciais do trabalho, estados psicológicos críticos, resultados pessoais e do trabalho, bem como necessidades de crescimento individual. Como forma de coleta de dados, utilizou-se de um questionário, com “escala likert de 7 pontos” para mensuração das preferências, tanto positivas quanto negativas das variáveis, considerando uma amostragem por conveniência, de natureza exploratória e descritiva. Considerou-se o software PSPP para extração das médias e desvio padrão. Dos principais resultados, destaque-se como preferências positivas dos colaboradores: satisfação profissional, importância da tarefa desempenhada, crescimento individual e preocupação com o bom desempenho.

Palavras-chave: Qualidade de vida; Qualidade de vida no trabalho; Modelo Hackman e Oldham; Cooperativa de crédito.

ABSTRACT

This study aimed to identify and/or prefer the factors of motivation and satisfaction of employees of a credit union in the state of Rio Grande do Sul (RS). The sample consisted of 104 employees, where 55 valid responses were obtained. For this purpose, Hackmann and Oldham's Quality of Life at Work (QWL) model used, through the analysis of its factors: essential dimensions of work, critical psychological states, personal and work results, as well as individual growth needs. As a form of data collection, a questionnaire used, with a “7-point Likert scale” to measure preferences, both positive and negative, of the variables, considering a convenience sampling, of an exploratory and descriptive nature. The PSPP software used to extract the means and standard deviation. Of the main results, the positive preferences of employees stand out: professional satisfaction, importance of the task performed, individual growth and concern for superior performance.

Keywords: Quality of life; Quality of life at work; Hackman and Oldham Model; Credit cooperative.

1 Universidade Federal de Santa Maria

2 Universidade Federal da Fronteira Sul

3 Fundação Educacional Machado de Assis

*E-mail: nedisson@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O cooperativismo é uma forma conjunta de melhoria e barganha para o empreendimento individual seja como pessoa física ou jurídica, pois este sistema permite que todos os cooperados se utilizem de um sistema único com maior representatividade a fim de obter prestação de serviços de core bancário de forma mais vantajosa e assim a inserção seja no individual (pessoa física) ou coletiva (pessoa jurídica) perante o mercado.

As cooperativas de crédito possuem um papel fundamental junto a economia local e de seus associados, onde estas instituições estejam sediadas pois elas possuem como missão reinvestir nas comunidades não concentrando renda e acumulação de capital, mas sim, a geração e distribuição de sobras a estes cooperados participantes.

Atualmente as Cooperativas de crédito são mundialmente estruturadas e possuem representação pelos seus sindicatos, a nível internacional pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) fundado em 1985 com sua sede em Genebra, onde essa representa cooperativas de 92 países e tendo como associados em torno de 1 bilhão de cooperados, em território brasileiro as Organizações das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o seu órgão de representação com sede em Brasília (MUNDO COOPERATIVO, 2021).

Segundo dados do Portal do Cooperativismo financeiro em se tratando de economia, há pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) que confirmam a força e importância do sistema Cooperativo de Crédito contribuindo com o aumento de 5,6% do PIB dos municípios e quando estas cooperativas disponibilizam recursos, estes podem projetar aumento ou manutenção de empregos em torno de 6,2% e criação/manutenção de empresas em torno de 15,7%, estima-se ainda que a cada R\$ 35,8 mil disponibilizado em crédito este por sua vez resulta em R\$ 2,45 de renda na economia (PORTAL COOPERATIVISMO, 2020).

Sendo assim, para que as cooperativas de crédito tenham crescimento ascendente é necessário que os gestores tendam a desempenhar as melhores formas de gestão e com maior atenção a área de recursos humanos, em relação aos seus colaboradores, pois são estes os “representantes das cooperativas de crédito” junto as comunidades e perante os associados.

Pode-se referir também a importância que a satisfação de pertencer possui na vida das pessoas dentro das organizações, pois é nela que passamos nossa maior parte do dia e por que não dizer de nossas vidas, pois pelo menos 35 anos estaremos ligados a algum empreendimento organizacional para auferir recursos para nossa subsistência.

Há evidências em estudos da área de recursos humanos que funcionários satisfeitos geram maiores resultados para as organizações e com o aumento da competitividade e da lucratividade esta preocupação é mais latente, principalmente no que diz respeito a qualidade de vida no trabalho (QVT), sendo esta, vista de uma forma mais abrangente, excedendo os limites internos da organização, para a vida, a família, a saúde e lazer do trabalhador (LAU, 2001, p. 3).

Há vários modelos utilizados por diversos autores e em variadas amostras como por exemplo o modelo dos autores Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), porém utilizou-se o modelo de Hackman e Oldhan (1975) difundido e validado mundialmente que mensura a qualidade de vida dos trabalhadores de uma forma intrínseca e extrínseca, analisando o indivíduo como foco central, porém sendo parte de uma organização trabalhista e enquanto cidadão.

Pode-se referir ainda que este modelo além de sua utilização internacional foi também validado a nível nacional pelo autor Pedroso et al. (2014) sendo este referenciado e adaptado neste estudo.

Assim, com base no exposto destaque-se que o tema central deste estudo é a qualidade de vida dos trabalhadores (QVT) enquanto colaboradores de uma organização, ou seja, a QVT e a satisfação destes no contexto cooperativo. Neste estudo em uma Cooperativa de Crédito e para melhor desenvolver o tema delimitou-se a área para o norte do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como objeto de estudo aproximadamente 104 colaboradores em uma área de atuação de 9 municípios e que por motivos de confidencialidade seu nome não foi divulgado.

Problema e objetivos

Apesar da QVT ser objeto de estudo em vários artigos, ainda não se têm uma definição das relações e de um conceito único que a defina de forma concreta e concisa, autores como Lau et al. (2001), afirmam que são vários os fatores que influenciam o trabalhador, para que, este esteja satisfeito com seu trabalho como as recompensas, a segurança e a oportunidade de crescimento na carreira.

Na maior parte dos estudos empíricos, os autores trabalham o ambiente laboral em seu contexto físico e social, os quais afetam, fazendo referência ao trabalhador em seu estado emocional (Cummings; Malloy, 1977), ou ainda, onde o apoio de colegas e da gestão da empresa, podem influenciar o equilíbrio do trabalhador de forma individualizada (LOSCOCCO; SPITZE, 1990; LOWE; NORTHCOTT, 1988).

Outros estudos evidenciam que em um ambiente de trabalho com estruturas descentralizadas, cultura corporativa, trabalho em equipe (Efraty; Sirgy, 1995), benefícios, remuneração adequada (Muqtada; Singh; Rashid, 2002), ambiente de trabalho estável emocionalmente (Sirgy et al., 2008), são fatores já evidenciados pela literatura e podem influenciar a QVT dos trabalhadores.

Após esta evidência teórica da não uniformidade de conceitos e pela estrutura humanizada e ao mesmo tempo financeira, porém com uma cultura corporativa que possui a preocupação como uma premissa em sua forma de gestão enquanto organização que decidiu-se aplicar este estudo em uma cooperativa de crédito da região Norte do Rio Grande de Sul. Assim pergunta-se: quais os principais fatores evidenciados pelos autores possam estar identificados positivamente aos trabalhadores desta instituição cooperativa de crédito que tem em sua visão e valores a principalidade da qualidade de vida das pessoas?

Possuindo como objetivo geral: Analisar se os fatores ou dimensões integrantes do modelo QVT influenciam positivamente ou negativamente a satisfação dos colaboradores de uma instituição cooperativa de crédito. E, como objetivos específicos, definiram-se os seguintes: 1) Verificar através do modelo dos autores Hackmann e Oldhan adaptado por Pedroso et al. (2014) quais os fatores ou dimensões deste construto foram evidenciados e mais influenciam estes colaboradores; 2) Evidenciar empiricamente através da utilização de um *survey* se esta instituição cooperativa que possui como premissa a QVT em sua missão e valores está realmente presente e evidente para o seu quadro de colaboradores; 3) Analisar através da verificação dos fatores menos significativos proposição de sugestões de ações para torná-los com maior atratividade para os colaboradores em questão no que tange a sua satisfação; 4) Examinar através das respostas se os colaboradores realmente estão satisfeitos no desempenho de suas funções e se estas trazem significado e sentido em suas vidas.

REVISÃO DE LITERATURA

Qualidade de vida

A qualidade de vida é um tema que vem sendo estudado no decorrer de décadas em vários aspectos da vida dos indivíduos sejam como indivíduos sociais ou em seu desempenho de funções, porém ambos estão inter-relacionados e necessitam de atenção.

Em observação aos estudos desenvolvidos, quando se retrata a qualidade de vida dos indivíduos, em sua maioria, os autores utilizam abordagens mais econômicas, ou seja, aspectos relacionados com o trabalho, como por exemplo, características do trabalho, salário, local, horário, entre outros (DAHL; NESHEIM; OLSEN, 2009).

Ainda, em observação aos estudos, quando estes, forem de cunho sociológicos, consegue-se identificar a relação entre a satisfação no trabalho, com a qualidade de vida no trabalho, mesmo sendo a qualidade de vida o objeto de estudo, nestes é possível identificar os estudos apenas do indivíduo como ser laboral (JENCKS; PERMAN; RAINWATER, 1988).

Entretanto, a qualidade de vida para os indivíduos é muito mais abrangente e subjetiva para ser mensurada pois ela pode estar relacionada ao meio interno e externo à organização a qual as pessoas estejam ligadas, ou seja, é um fator que pode ser tanto físico, social, econômico ou ainda psicológico (MONTEIRO et al., 2010).

Qualidade de vida no trabalho

Como um conceito geral da qualidade de vida no trabalho, segundo Ivancevich (2010), é composta por diversas experiências vivenciadas no trabalho de cada indivíduo, como por exemplo a forma que é realizada a supervisão e o estilo de supervisão, a liberdade e autonomia para tomada de decisões em seu ambiente de trabalho, assim como o ambiente físico, satisfatório para o bem-estar, entre outros.

O que é fato quando analisamos a qualidade de vida no trabalho é de que a organização ou a gestão tem a necessidade e acompanhamento rotineiro de seu quadro de colaboradores, a fim de observar seu ambiente de trabalho para que este seja integrado, que as pessoas estejam motivadas com suas tarefas e a equipe em si para que a empresa obtenha maior produtividade e eficiência (CASTRO, 2015).

Satisfação no trabalho

Relativamente a satisfação no trabalho, ela relaciona-se com o sentimento individual, para com o seu trabalho e essa satisfação, acaba por ser, um fator gerador de motivação pessoal para o desempenho do trabalhador (Brief; Weiss, 2002; Price, 2004), é sua autossatisfação, a felicidade de realizar sua tarefa laboral. Porém, a satisfação no trabalho, não ocorre de forma isolada e individual, ela inclui sentimentos e elementos que estão intrínsecos e extrínsecos do local de trabalho, precisa ser observado, como um fenômeno multifacetado (HOWARD; FRINK, 1996; CASCIO, 2015).

De acordo com Mahal (2009), existem três níveis para a motivação individual: o intrínseco, que se relaciona com o interesse pessoal do trabalhador para com o seu trabalho, o extrínseco: que se retrata sobre as recompensas futuras, e a combinação da satisfação com a recompensa. Como forma de incentivo motivacional, a satisfação no trabalho, é uma importante ferramenta para mensurar o desempenho dos trabalhadores, pois quanto maior a motivação pessoal, maior será, sua dedicação e por consequência o seu desempenho (RAZAK, 2016).

Modelo QVT de Hackman e Oldham (1975)

Uma das principais métricas utilizadas pelos autores, neste modelo, é a verificação do impacto que o ambiente externo pode causar nas pessoas no desempenho de sua atividade laboral, utilizando-se do modelo QVT, mais especificamente de suas dimensões, para evidenciar qual sejam elas: a dimensão essencial para o trabalho, os estados psicológicos críticos, os resultados pessoais e do trabalho ou as necessidades de crescimento individual possuem maior impacto nos trabalhadores (HACKMAN; OLDHAM, 1974).

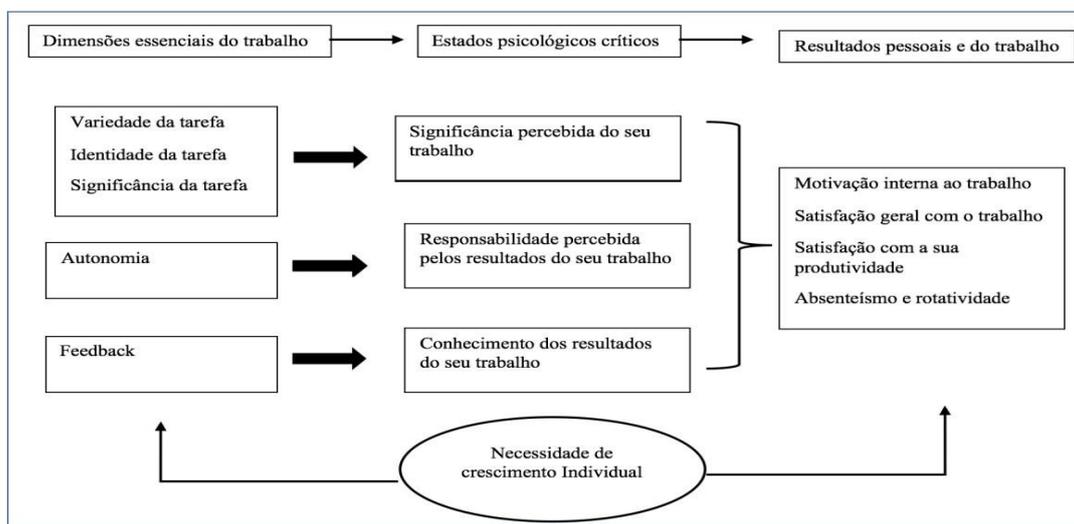
Como fatores que fazem parte das dimensões do modelo, evidencia-se na literatura que, o fator autonomia, tem maior ligação com o trabalhador, pois este, dá para si uma maior liberdade e independência no desempenho de suas funções, resultando uma forma mais eficaz para estes realizarem suas atividades laborais (HACKMAN; OLDHAM, 1974).

O modelo QVT, também conhecido como Diagnóstico do Trabalho (*Job Diagnostic Survey*), auxilia na verificação, do impacto das características do trabalho na vida das pessoas, e qual a influência da vida laboral sobre a vida social dos

funcionários, ou seja, a relação que possa existir entre sociedade e trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1974).

Este modelo, sugere uma relação positiva entre o trabalhador e o trabalho, através das dimensões do modelo, nomeadas pelo autor como, as dimensões básicas do trabalho, quando há a percepção dos trabalhadores em relação a importância de seu trabalho, a significância e sua responsabilidade tanto no resultado como no desempenho de sua função, fatores estes evidenciados pelas dimensões estados psicológicos críticos e os resultados pessoais do trabalho, conforme representado na figura número um: No modelo proposto pelos autores, além das três dimensões principais, elas subdividem-se em fatores, onde pode-se detalhar que, nas Dimensões essenciais do trabalho, os fatores explicitados pelos autores conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo QVT de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975).

Apesar de o modelo ter sido validado em 1975, segundo os autores Mourão et.al (2005) ele ainda é atual pois pretende mensurar as percepções dos colaboradores em relação às funções desempenhadas identificadas nas dimensões essenciais da tarefa, a remuneração paga, os benefícios e segurança social.

Este modelo não é estático pois tende a mensurar as variáveis no presente momento em que o colaborador está vivenciando assim como a sua posição e entendimento em relação ao desempenho de suas funções, até porque os profissionais não vivem somente para o trabalho, são influenciadas pelo meio laboral e social e é reconhecido segundo Kilimnik (1998) por abranger as

dimensões do trabalho (SIKULA e MCKENNA, 1984; HUSE e CUMMING, 1985; BARON, 1997).

O modelo QVT de Hackmann e Oldhman é um dos mais utilizados no país nos estudos o mais presente e com extrema importância para compreensão da tarefa pela sua amplitude de dimensões pois privilegia uma série de variáveis como cargos, motivação, satisfação, salário e segurança, execução da tarefa, ou seja, o resultado do trabalho desempenhado pelos colaboradores (MOURÃO, KILIMNIK, FERNANDES 2005; RODRIGUES, 2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de base transversal, de natureza quantitativa descritiva, quanto a abordagem e tipo com o objetivo de descrever a relação das variáveis (Hair et al., 2005; Silvestre, 2007, Gray, 2012), em uma determinada amostra da população no presente momento das respostas, onde o instrumento utilizado foi o *Job Diagnostic Survey* na versão validade em território nacional pelo autor Pedroso et al. (2014).

A coleta de dados foi através de dados primários tendo como objeto de estudo, os trabalhadores de uma instituição financeira cooperativa de crédito e para mensuração das variáveis, utilizou-se um *survey*, disponibilizado através de uma plataforma on line (*Microsoft Forms*). Refere-se ainda que este estudo é de natureza exploratória descritiva (Beuren et al, 2009) que tem como finalidade a percepção destes trabalhadores tendo como referência o modelo adaptado de Hackman e Oldham (1975).

Coleta dos dados

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com questões fechadas e o emprego da escala *Lykert* de 7 pontos, onde 1 representa discordo totalmente e o 7 concordo totalmente analisando-se desta forma, o nível de importância de cada variável, método este, também utilizados pelos autores do “estudo base” o qual este estudo empregou como referência (PEDROSO et al., 2014).

Pela plataforma *online Microsoft Forms* o *survey* foi disponibilizado mantendo-se sempre o cuidado com o sigilo e o anonimato das respostas, assim como, disponibilizou-se um *QR CODE* para maior praticidade e comodidade dos respondentes a fim de atingir um maior número de respostas e fazer com que os respondentes

tivessem uma maior abrangência, pois teriam acesso tanto em seu ambiente laboral ou no aconchego de seu lar.

O método utilizado para este estudo deu-se sob duas abordagens, a pesquisa bibliográfica por meio da verificação e aprofundamento do modelo de Hackman e Oldham e o estudo de caso, pois foi aplicado a população de uma cooperativa de crédito em específico.

Os dados foram disponibilizados no mês de maio de 2020 através de e-mail corporativo sendo enviado para o total da amostra (104) e reenviado mais três vezes até o mês de agosto de 2020 quando houve a união desta Cooperativa e a extinção dela, tempo este, que foi disponibilizado pela cooperativa para a coleta dos dados e realização deste estudo.

O questionário original possui 4 dimensões, subdivididas em 13 variáveis e estas são mensuradas por 101 questões, porém, o modelo adaptado ao qual utilizou-se, possui estrutura específica considerando as quatro dimensões do modelo original, a saber: 1. Dimensões essenciais do trabalho; 2. Estados psicológicos críticos; 3. Satisfação com o trabalho; 4. Necessidade de crescimento individual que totalizaram 27 questões de investigação.

Ainda sobre a adaptação do modelo, não se utilizou as treze variáveis as quais estão ligadas as quatro dimensões, ou constructo do modelo original, mas sim as quatro dimensões sendo mesuradas diretamente pelas questões, onde desta coleta total da amostra dos 104 participantes originou um total de amostra de 54 respostas que perfizeram um percentual válido de 52,88% do total da população desta amostragem.

Operacionalização das variáveis

Utilizando-se como base o modelo QVT de Hackman e Oldham (1975), fez-se uma adaptação deste e a identificação das variáveis do modelo e, a partir de então, formulou-se este *survey* que foi aplicado na amostra apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Hackman e Oldham

DIMENSÃO	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO
Dimensões Essenciais do Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meu desempenho no trabalho exige que eu realize tarefas diferentes que referem uma variedade e habilidades distintas. 2. Em minha rotina de trabalho tenho oportunidade de utilizar muita criatividade. 3. As tarefas que desempenho em meu dia a dia são desenvolvidas inteiramente por mim. 4. Meu trabalho é bastante extenso e repetitivo. 5. Minhas atividades diárias oportunizam ajudar outras pessoas durante o trabalho. 6. Tenho autonomia para desempenhar minhas tarefas pois tenho permissão para decidir a melhor forma para realizá-las. 7. Meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho. 8. Meus sentimentos pessoais geralmente não são afetados pela forma que desempenho meu trabalho.
Estados psicológicos críticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. De um modo geral estou satisfeito com o trabalho que efetuo no meu emprego. 2. A maioria de meus colegas julgam o seu trabalho muito significativo. 3. De um modo geral o resultado do desempenho de meu trabalho tem significativa influência e importância na vida ou bem-estar de outras pessoas. 4. A maioria das pessoas em minha organização sentem uma grande responsabilidade pessoal no trabalho que desempenham. 5. A maioria de meus colegas de trabalho acham que o trabalho que realizam é inútil ou insignificante. 6. Minha auto avaliação se torna mais positiva quando meu desempenho no trabalho é bom. 7. A responsabilidade de realizar o trabalho corretamente é totalmente minha.
Resultados pessoais do trabalho (satisfação com o trabalho)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para mim é importante o respeito e tratamento justo de meu supervisor. 2. De um modo geral estou satisfeito com o trabalho que efetuo em meu emprego. 3. Meu trabalho é estimulante e desafiador. 4. A maioria das pessoas em minha instituição de trabalho se sentem mal ou tristes quando descobrem que efetuarão o seu trabalho de forma ruim. 5. Estou satisfeito com meu pagamento e benefícios (alimentação, transporte, assistência médica e odontológica) que eu recebo.
Necessidades de crescimento Individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho A: Um emprego onde o pagamento é muito bom. Trabalho B: Um emprego onde existem grandes oportunidades de ser criativo e inovador. 2. Trabalho A: Um emprego bastante rotineiro. Trabalho B: Um emprego onde os seus colegas de trabalho não são amigáveis. 3. Trabalho A: Um emprego em que o seu supervisor o respeita e o trata de forma justa. Trabalho B: Um emprego que proporciona a você constantes oportunidades de aprender coisas novas e interessantes. 4. Trabalho A: Um emprego onde existem chances reais para você desenvolver novas habilidades e ser promovido na organização. Trabalho B: Um emprego que te proporciona um longo período de férias e uma grande quantidade de benefícios extras. 5. Trabalho A: Um emprego com pouca liberdade e independência para você realizar o seu trabalho da forma como preferir. Trabalho B: Um emprego com condições de trabalho ruins. 6. Trabalho A: Um emprego onde o trabalho em equipe é muito satisfatório. Trabalho B: Um emprego que permite a você utilizar, em grande escala, os seus talentos e habilidades. 7. Trabalho A: Um emprego que oferece a você pouco ou nenhum desafio. Trabalho B: Um emprego onde você trabalha isolado dos seus colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975); Pedroso et al. (2014).

Análise dos dados

Para tratamento dos dados empregou-se a utilização do software PSPP5, pelo método da extração das médias e desvio padrão na intenção de verificação das variáveis mais significativas ou mais tendenciosas do estudo, positiva ou

negativamente, sendo, a partir de então, evidenciados os testes e realizada a discussão dos resultados, que são apresentados em sequência.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

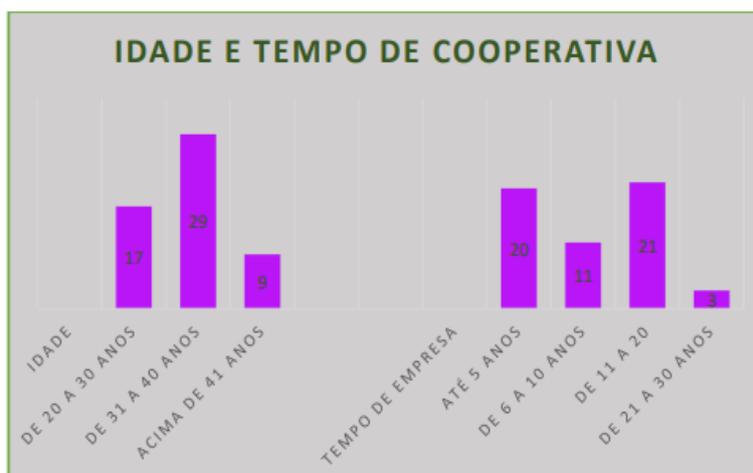
Caracterização da cooperativa

A cooperativa em estudo, é uma Cooperativa de crédito, sediada no Norte do RS, fundada em 16 de junho de 1981, tendo como precursores 20 agropecuaristas da região sede, que tinham como pressuposto, o objetivo de financiamento de suas próprias atividades. Porém, com aumento da demanda, sua estrutura e capacidade de atendimento foram ampliadas, abrangendo em 2020, uma área de 9 municípios, com mais de 19 mil associados e um quadro de 104 colaboradores.

Caracterização da amostra

A presente amostra é caracterizada por ser não probabilística por conveniência, ou seja, uma amostra onde obtive acesso para poder desenvolver o estudo conforme minha disponibilidade e a dos respondentes (HANSEN et al., 1953; MATTAR, 1996, Babbie, 2005). O total de respondentes baseou-se em 104 pessoas, onde desta, obteve-se como número válido de respostas 54 perfazendo este o somatório da amostra. Podendo concluir que da população total dos respondentes a maior parte destes, ou seja, 56% são do sexo feminino e 44% masculino. Ainda, quanto a faixa etária da amostra, pode-se inferir conforme Figura 2, características específicas.

Figura 2 – Caracterização da amostra por idade e tempo de cooperativa



Fonte: Empresa pesquisada.

Observa-se que a maior parte dos colaboradores desta cooperativa de crédito possuem a faixa etária entre 31 a 40 anos que corresponde a 53%, 16% entre 31 a 40 anos e 31% entre 20 e 30 anos e em relação ao tempo de cooperativa a maior representatividade foi de 11 a 20 anos com 38%, 36% até 5 anos, 20% de 6 a 10 anos e com 6% de 21 a 30 anos. Tendo em consideração as áreas em que os colaboradores atuam a amostra mais representativa é de pessoas que trabalham em funções administrativas e 47% na área comercial.

Pode-se referir ainda, que nesta organização o absenteísmo pode se mostrar baixo pelo maior percentual de pessoas estarem há mais de 10 anos nesta instituição e possuir idade média entre 31 a 40 anos, ou seja, pessoas que ingressaram nesta organização ainda jovens.

Em relação ao grau de instrução dos colaboradores, identificamos como maior porcentagem (66%) possuem pós-graduação, 27% graduação e 7% ensino médio, estes indicadores foram identificados pela solicitação de resposta a partir de ensino médio.

Análise dos Resultados obtidos após utilização do modelo de Hackman e Oldham

Nesta seção desenvolve-se os principais resultados observados na amostra e para tal análise realizou-se o teste de média e desvio padrão a fim de verificar qual a maior tendência de respostas e por consequência de comportamento verificados nos colaboradores desta cooperativa de crédito no ato da pesquisa (Tabela1).

Tabela 1 – Dimensões Essenciais do Trabalho

	<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i>Std Dev</i>	<i>Preferência de resposta na escala Likert</i>	<i>Percentual %</i>
<i>Dimensões essenciais do Trabalho</i>	DET 1	6,41	0,79	6	50,00
	DET 2	6,07	1,29	6	55,56
	DET 3	4,22	1,78	3	40,74
	DET 4	3,8	1,88	3	35,19
	DET 5	6,46	0,93	7	59,26
	DET 6	5,11	1,63	6	51,85
	DET 7	3	1,72	2	33,33
	DET 8	3,72	1,93	6	33,33

Fonte: Empresa pesquisada.

Em relação ao fator Dimensões essenciais do trabalho que segundo os autores tem a preocupação de mensurar a autonomia, *feedback*, a variedade, identidade e significância da tarefa para os colaboradores identificou-se maior tendência para as questões específicas, a saber: (i) Meu desempenho no trabalho exige que eu realize tarefas diferentes que referem uma variedade e habilidades distintas; (ii) Minhas atividades diárias oportunizam ajudar outras pessoas durante o trabalho.

Em análise as questões mais tendenciosas na amostra podem-se referir que a questão da variedade da tarefa obteve média de 6,41 e desvio padrão de 0,79 com preferência na escala *likert* pela opção 6 que corresponde a concordam, tendo como representatividade na amostra de 50%.

Com base na verificação a questão do quanto meu trabalho pode auxiliar outra pessoa a média obtida foi de 6,46, desvio padrão de 0,93 com preferência na escala pela opção 7 que referência a resposta: concordam totalmente obtendo 59,26% de representatividade na amostra.

Assim pode-se observar pelas médias apresentadas que os colaboradores nesta dimensão possuem uma tendência mais positiva do que negativa, pois as opções de respostas pela escala são de 6 concordam à 7 concordam totalmente, pela escala *likert* apresentada no questionário.

As demais questões de investigação deste fator não obtiveram uma tendência maior ou única em relação à média, pois se observarmos o desvio padrão seus resultados ultrapassaram o índice de 1, que significa grande diversidade nas respostas ou não uniformidade ou maior tendência por apenas uma opção de resposta.

Enfim como análise geral deste fator **dimensão essencial do trabalho** pode-se evidenciar como tendência positiva nas respostas os fatores de diversidade na atividade desempenhada individualmente e poder auxiliar outras pessoas.

Assim identifica-se na amostra que as atividades desempenhadas pelos colaboradores além de serem diversificadas e importantes não só para si, mas para a organização faz-se presente e traz à tona o sentimento de satisfação, fazer parte, ou ainda quanto maior a diversidade na tarefa maior, ou melhor, é o sentimento de satisfação.

No que tange ao fator estados psicológicos críticos do modelo QVT identificou-se na amostra as seguintes evidências estatísticas referidas na Tabela 2.

Tabela 2 – Estados Psicológicos Críticos

Variáveis	Média	Std Dev	Preferência de		
			resposta na escala	Percentual %	
			Likert		
Estados Psicológicos Críticos	EPC 1	6,02	1,24	6	51,85
	EPC 2	5,69	1,41	6	55,56
	EPC 3	6,37	0,68	6	55,56
	EPC 4	6,15	0,9	6	62,96
	EPC 5	1,78	1,24	1	48,15
	EPC 6	6,37	0,83	6 e 7	48,15
	EPC 7	5,63	1,5	6	48,15

Fonte: Empresa pesquisada.

Segundo os autores Hackman e Oldham os estados psicológicos críticos referem-se ao significado percebido do seu trabalho de forma individual, a responsabilidade e conhecimento percebidos pelos resultados de seu trabalho onde identificou-se que as questões que obtiveram maior preferência pelos respondentes foram: (i) De um modo geral o resultado do desempenho de meu trabalho tem significativa influência e importância na vida ou bem-estar de outras pessoas (3); (ii) A maioria das pessoas em minha cooperativa sentem uma grande responsabilidade pessoal no trabalho que desempenham (4); (iii) Minha autoavaliação se torna mais positiva quando meu desempenho no trabalho é bom (6).

Em referências as afirmações observadas com concordância pela amostra, em ambas pode-se referir que o resultado e a responsabilidade obtidos pelo trabalho de forma individual pode afetar a vida de outras pessoas tendo como média 6,37 com desvio padrão de 0,68 na afirmação 3 (EPC 3) na afirmação 4 (EPC 4) obteve-se como valores de média 6,15 com desvio padrão de 0,90.

Assim como a importância da autoavaliação ser positiva, porém com o bom desempenho, tendo como média 6,37, desvio padrão 0,83, quando se verifica as preferências na escala *likert*, todas as questões ficam centradas entre concordo e concordo totalmente variando entre 48% a 63% da amostra.

Fica evidente neste objeto de estudo a percepção que os trabalhadores possuem em relação a responsabilidade de obter uma autoavaliação positiva, ou seja, se eu desempenhar minha função satisfatoriamente meu trabalho tem influência no bem-estar na vida de meus colegas.

As questões 1 com média 6,02 e desvio padrão de 1,24, 2 com média 5,69 e desvio padrão de 1,41, 5 com média 1,78 e desvio padrão de 1,24 e a 7 com média 5,63 e desvio padrão de 1,5 não obtiveram uma uniformidade ou preferência maior por uma das afirmações, apresentando-se nesta amostra uma maior variabilidade que por consequência não poder ser tida como representativa.

Ainda como resultados observados nas questões tendenciadas como positivas nas opções da escala *likert* 55,56% concordam de forma positiva, ou seja, optaram pela resposta 6 e 62,96% da amostra preferiram as opções 6 a 7 concordam e concordam totalmente com um percentual de 48,15%.

Nesta dimensão **estados psicológicos críticos** novamente fica evidente a questão da importância que cada atividade individual significa para o coletivo, assim como a ciência da responsabilidade nas atividades e essa ser desempenhada de forma positiva e bem satisfatória.

Assim sendo, pode-se referir ainda o pertencimento que estes colaboradores expressaram nas respostas, o sentimento de ser importante e tornar-se importante seja para a cooperativa como um todo ou os colegas que o cercam, além da questão não somente individual, mas o coletivo é importante para estes.

Outro fator analisado neste estudo e, também importante, para o modelo QVT são os resultados pessoais e do trabalho, ou seja, a satisfação propriamente dita a qual relata-se pelas considerações da Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados pessoais e do trabalho (satisfação com o trabalho)

Variáveis	Média	Std Dev	Preferência de		
			resposta na escala Likert	Percentual %	
Resultados pessoais e do trabalho	ST 1	6,74	0,44	7	74,07
	ST 2	6,07	0,99	6	62,96
	ST 3	6,19	1,03	6	51,85
	ST 4	4,83	1,82	6	48,15
	ST 5	5,56	1,51	6	57,41

Fonte: Empresa pesquisada.

Na dimensão resultados pessoais e do trabalho ou ainda como denominada pelos autores de satisfação com o trabalho, há a pressuposição de mensurar a satisfação

dos trabalhadores com a motivação interna, satisfação geral, com sua produtividade, o absenteísmo e a rotatividade de pessoal.

Apenas duas questões obtiveram maior tendência e melhor média pelos respondentes, sendo estas as questões: (i) Para mim é importante o respeito e tratamento justo de meu supervisor (1); (ii) De um modo geral estou satisfeito com o trabalho que efetuo em meu emprego (2).

Para a questão 1 observa-se a importância do respeito e tratamento justo que apresentou média de 6,74 com desvio padrão de 0,44 ainda com total concordância e percentual de preferência de 74,07% na escala *likert* pelos respondentes.

Na questão 2 a satisfação geral com o trabalho obteve média de 6,07 com desvio padrão de 0,99 tendo como preferência e concordância de 62,96% pela escala, assim, pode-se observar que nesta amostra a satisfação é um fator observado em relação ao trabalho que desempenham, fator este de extrema importância para as organizações.

Ainda pode-se referir que nas questões 3, com média 6,19 e desvio padrão de 1,03 com preferência na escala de concordância de 51,85%. Na questão 4 obteve-se uma média de 4,83 com desvio padrão de 1,82 com preferência na escala de concordância e percentual de 48,15%. Para a questão 5 esta apresentou média de 5,56 com desvio padrão de 1,51 com preferência na escala de concordância e percentual de 57,41%.

Porém as afirmações referidas no parágrafo anterior mostram uma maior diversidade nas respostas e com índices de desvio padrão maiores que 1 o que nos sinaliza uma variabilidade nas respostas, sem preferência ou tendência maior em apenas uma. Entretanto neste fator resultados pessoais e do trabalho ou satisfação com o trabalho, os fatores positivamente referidos pelos respondentes trazem a realidade da importância e existência na organização de um tratamento justo e o respeito pelo supervisor. Refere-se ainda que os colaboradores de uma forma geral estão satisfeitos com as atividades que desempenham.

Após a análise dos fatores que se pode referir como mais emocionais e intrínsecos analisados anteriormente como último fator do modelo, porém este mais individual e pessoal de cada respondente, a seguir apresenta-se as necessidades de crescimento individual.

Tabela 4 – Necessidades de Crescimento Individual

Variáveis	Média	Std Dev	Preferência de		
			resposta na escala	Percentual %	
			Likert		
Necessidade de Crescimento Individual	NCI 1	3,33	1,67	5	37,04
	NCI 2	2,09	1,35	1	46,30
	NCI 3	3,5	1,72	1	24,07
	NCI 4	1,31	0,72	1	79,63
	NCI 5	2,13	0,93	2	38,89
	NCI 6	2,28	1,52	1	50,00
	NCI 7	2,93	1,11	2	29,63

Fonte: Empresa pesquisada.

Neste fator o autor faz uma ligação entre as dimensões essenciais do trabalho e os resultados pessoais do trabalho, ou seja, uma análise de preferência que o colaborador possui entre as atividades que desempenha e a organização a qual está inserido. Para a mensuração desta dimensão utilizou-se uma escala de preferência por ambas as afirmações em cada questão que vai desde grande preferência por A (1) até grande preferência por B (5), pela tabela número quatro descreve-se que as questões que obtiveram maior tendência de respostas foram: (i) Trabalho A: Um emprego onde existem chances reais para você desenvolver novas habilidades e ser promovido na organização (4). Grande preferência por A; (ii) Trabalho A: Um emprego com pouca liberdade e independência para você realizar o seu trabalho da forma como preferir (5). Pequena preferência por A.

Neste sentido pode-se observar que a questão 4 que retrata sobre desenvolver novas habilidades e ser promovida na empresa obteve média 1,31, desvio padrão de 0,72 com preferência na escala *likert* de 79,63% em 1, onde significa grande preferência por A opção esta que deixa claro a necessidade que os colaboradores possuem no desenvolvimento de suas habilidades e seu crescimento na organização.

Na questão cinco esta obteve de média 2,13 como desvio padrão 0,93 com preferência na escala *likert* de 38,89% na opção 2 que trata de pequena preferência por A. Os colaboradores não têm preferência por ambientes com pouca liberdade e independência para trabalhar da forma que eles elegem como melhor.

Em relação às outras questões podem-se referir que: a 1 essa obteve de média 3,33 com desvio padrão de 1,67 com tendência na escala pelo número 5 em 37,04%, na

questão 2 sua média foi de 2,09, desvio padrão de 1,35 com preferência a escala pela opção 1 tendo 46,30%.

Na afirmação 3 esta teve como média 3,5, desvio padrão de 1,72 com percentual de preferência na escala de 24,07% na opção 1, na afirmação 6 a média foi de 2,28, desvio padrão de 1,52 com 50% de percentual de preferência na *likert* pela opção 1 e por fim a questão 7 obteve de média 2,93, desvio padrão de 1,11 e percentual de 29,63% da população com preferência na escala pela opção 2.

Então nesta dimensão “necessidade de crescimento individual” há uma tendência positiva para o crescimento individual de cada colaborador e a necessidade de liberdade e independência, assim como o desenvolvimento de novas habilidades.

Assim como segundo o autor Mahal (2009) evidência em seu estudo que quanto maior a necessidade de crescimento individual maior e melhor será o desempenho dos colaboradores que por consequência aumentará a motivação e satisfação.

Porém como realidade nos estudos além dos fatores evidenciados com tendência positiva, outros fatores obtiveram respostas com maior variabilidade e necessitam de uma atenção por parte da cooperativa.

Proposições a Cooperativa

Além dos fatores acima expostos os quais resultaram em uma tendência positiva na amostra alguns fatores precisam ser tidos em atenção e acompanhamento, pois obtiveram maior variabilidade na resposta, assim nesta seção apresentam-se algumas questões com sugestões de melhoria conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Questões de maior variabilidade nas respostas

<i>Dimensões</i>	<i>Questões de investigação</i>
<i>Dimensões Essenciais do Trabalho</i>	*As tarefas que desempenho em meu dia a dia são desenvolvidas inteiramente por mim. *Meu trabalho é bastante extenso e repetitivo. *Tenho autonomia para desempenhar minhas tarefas pois tenho permissão para decidir a melhor forma para realizá-las. *Meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho. *Meus sentimentos pessoais geralmente não são afetados pela forma que desempenho meu trabalho.
<i>Estados psicológicos Críticos</i>	*A maioria de meus colegas julgam o seu trabalho muito significativo.

Fonte: Empresa pesquisada.

Tendo em observação as questões acima evidenciadas e em consideração ao perfil dos respondentes terem sido com maior percentual da área administrativa há uma

necessidade de acompanhamento destes colaboradores, pois como eles assessoram a área comercial acabam por não conseguirem no dia a dia verificar a importância de seu trabalho, bem como se o seu desempenho é satisfatório ou não.

Como sugestão para estas questões e melhora nesta percepção sugerem-se que as pessoas da área administrativa sejam cada vez mais inseridas em reuniões de alinhamento, treinamentos que ocorrem para área comercial, ou ainda que eles sejam envolvidos em visitas aos associados e na busca por novos negócios.

Como em qualquer organização e mais especificamente em uma cooperativa de crédito, onde os objetivos são traçados de forma individual e coletiva, há a necessidade de utilização de ferramentas, planilhas de acompanhamento uma forma mais plausível e visível para que os colaboradores possam ter uma visão mais clara e ampla de seus objetivos e do que a organização espera de forma individual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o principal objetivo deste estudo foi a pretensão de evidenciar as tendências ou preferências que os colaboradores de uma cooperativa de crédito possuem quando postos a responder um questionário de qualidade de vida, neste caso, tendo em consideração o modelo QVT de Hackman e Oldham pode-se relatar que como principais evidências empíricas exploratórias desta amostra em estudo referimos.

Todos os fatores do modelo foram evidenciados de forma positiva na amostra tendo como resposta geral para as afirmações tendenciosas a concordância pela escala *likert* da pontuação 6 ou 7 pontos quase máximos desta concordância.

Como principais respostas aos objetivos específicos destacam-se que alguns fatores das dimensões do modelo foram identificados como preferência, ou com maior média e melhor resultado no índice de desvio padrão do que outras questões estando todas dimensões presentes e com alguns de seus fatores percebidos com relevância.

Questões estas que vão de encontro a identificação da tarefa e a importância para si e para as outras pessoas, seu desempenho pessoal perante a instituição, assim como o crescimento individual, além de ficar evidente na questão da satisfação a concordância com a satisfação de estar desenvolvendo determinada tarefa à qual está designado a desempenhar na cooperativa.

De uma forma geral pelo tempo de empresa, idade dos respondentes, grau de escolaridade pode-se assim concluir que nesta cooperativa de crédito, há a satisfação e

a qualidade de vida relacionam-se de forma positiva e que a organização consegue também de uma forma positiva praticar a sua missão e visão enquanto organização.

Assim como pela diversidade da tarefa e o desenvolvimento de novas atividades, estes fatores podem ser além de motivadores, estarem presentes quando se identifica o grau de formação destes indivíduos pois, há uma maior representatividade de pessoas com pós-graduação do que pessoas com ensino médio. Porém é evidente que algumas questões que não obtiveram resultados são significativas, ou seja, precisam ser trabalhadas como a percepção que meus colegas possuem sobre minhas tarefas, aumentar a estimulação ao desenvolvimento de novas tarefas ou até mesmo propor a inovação nos processos atuais.

Neste sentido, é fato a necessidade e o acompanhamento constante da área de RH junto aos colaboradores, para que as fragilidades que hoje existem na organização, possam ser minimizadas. Fator este indicado pela grande variabilidade das outras respostas, fazendo com que o sentimento de importância e pertencimento que há em certa parte dos respondentes seja disseminado pois pessoas satisfeitas correspondem a resultados satisfatórios tanto para si quanto para a empresa.

Destaca-se ainda, como uma das principais conclusões gerais deste estudo referir que os colaboradores desta cooperativa de crédito possuem como fatores positivamente identificados a satisfação geral na atividade desenvolvida individualmente, a relação desta na referência das vidas de outras pessoas, outros colegas de trabalho, assim como a responsabilidade que cada membro desta organização possui na atividade que desempenha.

No que diz respeito a tarefa em si identifica-se uma forte preferência na sua diversidade ou variedade e no fato de os colaboradores poderem desempenhar suas funções com “certa” liberdade de atuação.

Enfim pode-se referir que estes trabalhadores de uma forma geral podem evidenciar um nível positivo de satisfação geral na qualidade de vida, não só como trabalhador, mas sim enquanto colaborador de uma organização ainda ao fato de em várias dimensões ter sido evidenciado a importância no desenvolvimento de sua tarefa e qual a sua consequência ou responsabilidade.

Como sugestão para futuros estudos recomenda-se um estudo comparativo entre cooperativas de mesmo porte, ou ainda de cooperativas diferentes, porém com a mesma missão e visão afim de evidenciar formas diferenciadas de gestão, mas com a

mesma essência e preocupação a nível de colaboradores e sociedade como um todo.

Ainda como sugestão futura utilizando do modelo QVT para realizar um estudo comparativo entre cooperativa de crédito e instituições financeiras (empresas) públicas ou privadas para verificação de novas evidências.

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. Ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARON, Robert A. The sweet smell of... helping: Effects of pleasant ambient fragrance on prosocial behavior in shopping malls. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 23, n. 5, p. 498-503, 1997.

BEUREN, Ilse Maria. Organizadora e colaboradora. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

CASCIO, W. F. **Managing human resources**. McGraw-Hill, 2015.

CASTRO, Ingrid Andrade. Qualidade de vida no trabalho e a produtividade. In: XI Congresso Nacional de. 2015.

CUMMINGS, Thomas G.; MOLLOY, Edmond S. **Improving productivity and the quality of work life**. Praeger, 1977.

DAHL, Svenn-Age; NESHEIM, Torstein; OLSEN, Karen M. Quality of work: Concept and measurement. **Quality of work in the European Union: Concept, data and debates from a transnational perspective**, n. 67, p. 19, 2009.

EFRATY, David; SIRGY, M. Joseph. Occupational prestige and bureaucratization effects on the spillover between job satisfaction and life satisfaction: a re-conceptualization. **New dimensions of marketing/quality-of-life research**, v. 1995, p. 253-266, 1995.

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. trad. **Roberto Costa**. Porto Alegre, Penso, 2012.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. 1974.

_____. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159, 1975.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HANSEN, Morris H.; HURWITZ, William N.; MADOW, William G. **Sample survey methods and theory. V. 1. Methods and applications. V. 2. Theory.** Wiley, 1953.

HOWARD, Jack L.; FRINK, Dwight D. The effects of organizational restructure on employee satisfaction. **Group & Organization Management**, v. 21, n. 3, p. 278-303, 1996.

HUSE, E.; Cummings, T. Organization development and change. **St. Paul: West Publishing**, 1985.

IVANCEVICH, John M. Human Resource Management-11. **Aufl. Boston, MA**, 2010.

JENCKS, Christopher; PERMAN, Lauri; RAINWATER, Lee. What is a good job? A new measure of labor-market success. **American journal of sociology**, v. 93, n. 6, p. 1322-1357, 1988.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Trabalhar em tempos de "Fim dos Empregos": mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 18, n. 2, p. 34-45, 1998.

LAU, Theresa et al. Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work? **Human systems management**, v. 20, n. 3, p. 267-279, 2001.

LOWE, Graham S.; NORTHCOTT, Herbert C. The impact of working conditions, social roles, and personal characteristics on gender differences in distress. **Work and Occupations**, v. 15, n. 1, p. 55-77, 1988.

LOSCOCO, Karyn A.; SPITZE, Glenna. Working conditions, social support, and the well-being of female and male factory workers. **Journal of health and social behavior**, p. 313-327, 1990.

MAHAL, Prabhjot Kaur. Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. **IUP Journal of Management Research**, v. 8, n. 10, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 2 volumes. **São Paulo: Atlas**, 1996.

MONTEIRO, Rosângela et al. Qualidade de vida em foco. **Brazilian Journal of Cardiovascular Surgery**, v. 25, n. 4, p. 568-574, 2010.

MOURÃO, TJLO; KILIMNIK, Zélia M.; FERNANDES, Elton. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na pró-reitoria de pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, v. 29, 2005.

MUNDO COOPERATIVO: <https://www.mundocoop.com.br/cooperativismo/o-que-e#>
- Acesso em 14 de dezembro de 2021.

MUQTADA, Muhammed; SINGH, Andréa Menefee; RASHID, Mohammed Ali. **Bangladesh, economic and social challenges of globalization.** University Press, 2002.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work life: Perspectives and directions. **Organizational dynamics**, 1983.

PEDROSO, Bruno et al. Development and validity of the Brazilian version of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 285-301, 2014.

PORTAL DO COOPERATIVISMO:
<https://cooperativismodecredito.coop.br/2020/05/onde-tem-cooperativismo-temdesenvolvimento/> **Revista Mundo Coop**, edição 93 de 25 de Maio de 2020. Acesso em 14 de outubro de 2021.

PRICE, James L. The development of a causal model of voluntary turnover. **Innovative theory and empirical research on employee turnover**, p. 3- 34, 2004.

RAZAK, Norfadzilah Abdul; MA'AMOR, Hairunnisa; HASSAN, Narehan. Measuring reliability and validity instruments of work environment towards quality work life. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 520-528, 2016.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 13. ed. **Petrópolis**, RJ: Vozes, 2011.

SIKULA, A. F. & Mckenna, J. F. The management of human resources. **New York: John Wiley**, 1984.

SILVESTRE, António Luís. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar editora, 2007.

SIRGY, M. Joseph et al. A work-life identity model of well-being: Towards a research agenda linking quality-of-work-life (QWL) programs with quality of life (QOL). **Applied Research in Quality of Life**, v. 3, n. 3, p. 181-202, 2008.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it. **Sloan management review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

Recebido em: 05/09/2022

Aprovado em: 10/10/2022

Publicado em: 18/10/2022